

# Zukünftige Kompetenzanforderungen an Fachkräfte in der Tourismuswirtschaft

## Ergebnisse einer Online-Umfrage 2019

Umfrage des DSFT im Rahmen des Projektes „Next Tourism Generation“

Mai 2019

## Inhalt

1.	Vorbemerkung.....	5
1.1	Methodische Vorgehensweise .....	5
2.	Gesamtergebnisse der Befragung .....	7
3.	Differenzierte Darstellung der Befragungsergebnisse .....	13
3.1	Destinationsmanagement Organisationen .....	13
3.1.1	Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „grüne“ Kompetenzen .....	13
3.1.2	Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „soziale“ Kompetenzen	14
3.1.3	Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „digitale“ Kompetenzen	16
3.2	Beherbergungssektor	17
3.2.1	Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „grüne“ Kompetenzen .....	17
3.2.2	Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „soziale“ Kompetenzen .....	18
3.2.3	Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „digitale“ Kompetenzen.....	19
3.3	Gastronomie.....	21
3.3.1	Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „grüne“ Kompetenzen .....	21
3.3.2	Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „soziale“ Kompetenzen .....	22
3.3.3	Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „digitale“ Kompetenzen.....	23
3.4	Besucher-Attraktionen.....	25
3.4.1	Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „grüne“ Kompetenzen .....	25
3.4.2	Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „soziale“ Kompetenzen .....	26
3.4.3	Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „digitale“ Kompetenzen.....	28
3.5	Reisebüros / Reiseveranstalter.....	29

3.5.1	Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „grüne“ Kompetenzen .....	29
3.5.2	Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „soziale“ Kompetenzen .....	30
3.5.3	Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „digitale“ Kompetenzen.....	32
3.6	Trainingsaktivitäten in den Sektoren zur Verbesserung der Kompetenzniveaus in den 3 Kompetenzfeldern.....	35

**Abbildungen:**

Abbildung 1:	Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf „grüner“ Kompetenzen .....	13
Abbildung 2:	Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf sozialer Kompetenzen .....	14
Abbildung 3:	Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf digitaler Kompetenzen .....	16
Abbildung 4:	Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf „grüner“ Kompetenzen .....	17
Abbildung 5:	Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf sozialer Kompetenzen .....	18
Abbildung 6:	Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf digitaler Kompetenzen .....	20
Abbildung 7:	Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf „grüner“ Kompetenzen .....	21
Abbildung 8:	Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf sozialer Kompetenzen .....	22
Abbildung 9:	Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf digitaler Kompetenzen .....	24
Abbildung 10:	Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf „grüner“ Kompetenzen .....	25
Abbildung 11:	Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf sozialer Kompetenzen .....	26
Abbildung 12:	Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf digitaler Kompetenzen .....	28
Abbildung 13:	Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf „grüner“ Kompetenzen .....	29

Abbildung 14:	Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf sozialer Kompetenzen .....	31
Abbildung 15:	Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf digitaler Kompetenzen .....	33
Tabelle 1:	Struktur der Teilnehmer an der Befragung .....	6
Tabelle 2:	Differenzierte Ergebnisse in den Kompetenzfeldern.....	7
Tabelle 3:	Ranking der Kompetenzfelder nach Branche, Position und Mitarbeiterzahl des Unternehmens .....	7
Tabelle 4:	Ranking der 15 aktuell höchsten Kompetenzniveaus (alle Bereiche).....	9
Tabelle 5:	Ranking der 15 zukünftig benötigten Kompetenzen (alle Bereiche) .....	10
Tabelle 6:	Ranking der Kompetenzlücken (absolute Werte).....	10
Tabelle 7:	Ranking der erwarteten Kompetenzlücken (relative Werte) .....	11
Tabelle 8:	Anzahl der durchgeführten Training in den letzten 3 Jahren.....	35
Tabelle 9:	Häufig genannte Trainingsarten .....	36

## 1. Vorbemerkung

Das Projekt „Next Generation Tourism Alliance“ zielt darauf ab, eine Europäische und Nationale Blueprint-Strategie für die Entwicklung sektoraler Kompetenzen im Tourismus zu erarbeiten. Bestandteil dieser Strategie bildet die Definition eines skalierbaren Mechanismus und Modells für die flexiblere Anpassung der Kompetenzgewinnung an zukünftige Entwicklungen. Außerdem sollen Training-Tools für digitale, grüne und soziale Kompetenzen ausgearbeitet werden.

Im Projekt werden folgende Tourismussektoren betrachtet: Destinationsmanagement Organisationen (DMOs), Gastgewerbe (Unterkünfte und Gastronomie), Besucherattraktionen und Reiseveranstalter - / Büros.

An der Umsetzung sind 14 Partner aus 8 EU-Ländern beteiligt (Italien, UK, Spain, Bulgarien, Ungarn, Niederlande, Deutschland und Irland).

Um die zukünftig zu erwartenden Kompetenzbedarfe in digitalen, grünen und sozialen Qualifikationen besser einschätzen zu können wurden neben einer Auswertung vorliegender Studien in jedem Partnerland eine Expertenbefragung sowie eine Online-Umfrage durchgeführt.

Der vorliegende Bericht gibt einen Überblick über die wesentlichen Ergebnisse der Online-Umfrage.

### 1.1 Methodische Vorgehensweise

Die Online-Umfrage wurde vom 14. Januar 2019 bis zum 21. Februar 2019 durchgeführt. Insgesamt haben 246 Personen den Fragebogen vollständig bearbeitet.

Die Online-Umfrage basiert auf einem Fragekatalog, der eine persönliche Einschätzung des aktuellen und zukünftig benötigten Kompetenzniveaus (digitale, grüne und soziale Kompetenzen) sowie der durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen ermittelt. Die Einschätzung der aktuellen und zukünftigen Qualifikationsniveaus erfolgte auf einer 5 stufigen Bewertungsskala.

Die Ergebnisse der Befragung werden differenziert dargestellt nach Sektor, Position im Unternehmen und Größe des Unternehmens (gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter). Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt als gewichtetes Mittel des aktuellen und zukünftigen Niveaus sowie der sich aus der Differenz ergebenden Bedarfslücke in absolutem und relativem Verhältnis.

Tabelle 1: **Struktur der Teilnehmer an der Befragung**

Branche	Anz.	Unternehmensgröße	Anz.	Position	Anz.
Destinationmanagement Organisationen	145	>250 Mitarbeiter	14	Sachbearbeiter	56
Unterkünfte	50	>100 Mitarbeiter	19	Teamleitung	92
Gastronomie	12	>10 Mitarbeiter	108	Mittleres Management	75
Reisebüros / Reiseveranstalter	21	<10 Mitarbeiter	83	Top-Management / Direktor	23
Besucher-Attraktionen	18	Selbstständige	22		

Der dominierende Anteil der Befragten arbeitet für Destinationsmanagement Organisationen, gefolgt von Mitarbeitern aus dem Gastgewerbe. Die Ergebnisse in diesen Branchen haben damit eine andere Relevanz als die Befragungsergebnisse aus den weit geringer vertretenen Branchen der Reiseveranstalter / Reisebüros und der Besucherattraktionen. Diese können eher Tendenzen abbilden.

Die regionale Verteilung der Befragungsteilnehmer zeigt einen deutlichen Schwerpunkt im Saarland (55), gefolgt von Bayern (37), Niedersachsen (24) und Nordrhein-Westfalen (20). In den Städten Berlin, Bremen und Hamburg haben 23 der Befragten ihren Unternehmenssitz.

Dominierend ist die Anzahl der Teilnehmer aus Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern (213).

Die Position in der Teamleitung oder als operativer Mitarbeiter (148) ist häufiger vertreten als die Position im mittleren bzw. Top-Management (98).

## 2. Gesamtergebnisse der Befragung

Unabhängig von Sektor, Unternehmensgröße oder Position im Unternehmen wird der höchste Kompetenzbedarf in digitalen Kompetenzen gesehen, gefolgt von „grünen“ Kompetenzen. Im Bereich der sozialen Kompetenzen stehen kommunikative Kompetenzen an erster Stelle.

Tabelle 2: Differenzierte Ergebnisse in den Kompetenzfeldern

	Aktuell	Zukunft	Lücke	Lücke (rel.)
Grüne Kompetenzen	3,06	3,72	0,66	22%
Personale Kompetenzen	3,71	4,28	0,57	15%
Kommunikative Kompetenzen	3,58	4,18	0,60	16%
Diversitätskompetenzen	3,40	3,97	0,57	16%
Digitale Kompetenzen	2,74	3,64	0,90	33%

Tabelle 3: Ranking der Kompetenzfelder nach Branche, Position und Mitarbeiterzahl des Unternehmens

„Grüne“ Kompetenzen	Aktuell	Zukunft	Lücke	Lücke%
Destinationsmanagement	2,93	3,68	0,75	25%
Gastronomie	2,78	3,29	0,51	18%
Beherbergung	3,20	3,81	0,61	19%
Freizeitattraktion	3,28	3,96	0,68	21%
Reiseveranstalter/-Mittler	3,56	3,81	0,25	7%
Sachbearbeiter	2,98	3,72	0,74	25%
Teamleitung	2,98	3,77	0,79	26%
Mittleres Management	3,21	3,76	0,55	17%
Höhere Führungsebene	2,92	3,41	0,49	17%

Die befragten DMOs sehen einen vergleichsweise hohen Nachholbedarf in „grünen“ Kompetenzen.

„Grüne“ Kompetenzen	Aktuell	Zukunft	Lücke	Lücke%
>250 Mitarbeiter	3,01	3,79	0,77	26%
>100 Mitarbeiter	3,31	3,94	0,63	19%
>10 Mitarbeiter	2,99	3,71	0,72	24%
<10 Mitarbeiter	3,04	3,66	0,62	21%
Selbstständige	3,31	3,76	0,45	14%

Soziale Kompetenzen	Aktuell	Zukunft	Lücke	Lücke%
Destinationsmanagement	3,48	4,18	0,70	20%
Gastronomie	3,63	4,2	0,57	16%
Beherbergung	3,78	4,2	0,42	11%
Freizeitattraktion	3,61	4,11	0,50	14%
Reiseveranstalter/-Mittler	3,81	4,03	0,22	6%
Sachbearbeiter	3,5	4,12	0,62	18%
Teamleitung	3,46	4,16	0,70	20%
Mittleres Management	3,73	4,18	0,45	12%
Höhere Führungsebene	3,61	4,27	0,66	18%
>250 Mitarbeiter	3,32	3,97	0,65	20%
>100 Mitarbeiter	3,58	4,17	0,59	16%
>10 Mitarbeiter	3,52	4,24	0,72	20%
<10 Mitarbeiter	3,59	4,09	0,50	14%
Selbstständige	4,06	4,12	0,06	1%

Vor allem Mitarbeiter auf Teamleitungs-Ebene sehen hohen Bedarf bei sozialen Kompetenzen.

Digitale Kompetenzen	Aktuell	Zukunft	Lücke	Lücke%
Destinationsmanagement	2,70	3,63	0,94	35%
Gastronomie	2,66	3,65	0,99	37%
Beherbergung	2,85	3,70	0,86	30%
Freizeitattraktion	2,94	3,85	0,91	31%
Reiseveranstalter/-Mittler	2,69	3,40	0,71	26%
Sachbearbeiter	2,76	3,67	0,91	33%
Teamleitung	2,71	3,74	1,03	38%
Mittleres Management	2,82	3,62	0,80	28%
Höhere Führungsebene	2,48	3,34	0,86	35%

Digitale Kompetenzen	Aktuell	Zukunft	Lücke	Lücke%
>250 Mitarbeiter	2,86	3,72	0,86	30%
>100 Mitarbeiter	3,03	4,00	0,97	32%
>10 Mitarbeiter	2,83	3,79	0,97	34%
<10 Mitarbeiter	2,51	3,38	0,87	35%
Selbstständige	2,90	3,56	0,67	23%

Bei KMUs fehlen häufig die Ressourcen um wichtige Digitalisierungsaufgaben anzugehen, obwohl große Lücken erkannt sind.

Tabelle 4: Ranking der 15 aktuell höchsten Kompetenzniveaus (alle Bereiche)

Aktuell vorhandene Kompetenz	Rate
Kundenorientierung	4,06
Gleichstellung von Frauen und Männern	3,91
Ethisches Verhalten und Respekt	3,87
Initiative und Engagement	3,86
Bewusstsein der lokalen Gepflogenheiten	3,85
Microsoft Office Kenntnisse	3,79
Mündliche Kommunikationsfähigkeiten	3,78
Kenntnisse im Umgang mit dem Betriebssystem (z.B. Windows)	3,76
Lern- und Leistungsbereitschaft	3,70
Schriftliche Kommunikationsfähigkeiten	3,70
Altersgerechte Angebote und Services	3,68
Förderung eines positiven Arbeitsumfeldes	3,67
Problemlösung	3,64
Aktives Zuhören	3,59
Interkulturelles Verständnis und Respekt zwischen Gast und Gastgeber	3,54

Aktuell stark ausgeprägt werden verschiedene soziale Kompetenzen beurteilt. Auffällig ist, dass lediglich PC-Anwenderkenntnisse aktuell als hoch ausgeprägt eingeschätzt werden. Im Feld der „grünen“ Kompetenzen werden keine Qualifikationen als stark ausgeprägt genannt.

Tabelle 5: **Ranking der 15 zukünftig benötigten Kompetenzen (alle Bereiche)**

Künftig benötigte Kompetenz	Rate
Kundenorientierung	4,53
Altersgerechte Angebote und Services	4,29
Lern- und Leistungsbereitschaft	4,28
Veränderungsbereitschaft	4,28
Mündliche Kommunikationsfähigkeiten	4,27
Online-Marketing und Kommunikationsfähigkeiten	4,27
Förderung eines positiven Arbeitsumfeldes	4,26
Ethisches Verhalten und Respekt	4,26
Bewusstsein der lokalen Gepflogenheiten	4,25
Gleichstellung von Frauen und Männern	4,24
Initiative und Engagement	4,24
Problemlösung	4,24
Aktives Zuhören	4,21
Schriftliche Kommunikationsfähigkeiten	4,17
Kreativität	4,17

In den kommenden 10 Jahren wird ein starker Bedeutungszuwachs der sozialen Kompetenzen erwartet. Eine stärkere Bedeutung wird außerdem der Kompetenz im Online-Marketing und der Online-Kommunikation zugemessen. In „grünen“ Kompetenzen hingegen werden keine großen Veränderungen erwartet.

Tabelle 6: **Ranking der Kompetenzlücken (absolute Werte)**

Erwartete Kompetenzlücken (absolut)	Aktuell	Zukunft	Lücke
Anwendung digitaler Hardware-Technologien wie Augmented und Virtual Reality	1,83	3,25	1,41
Künstliche Intelligenz (KI) und Robotikkenntnisse	1,59	2,96	1,37
Datenanalyse, Business Intelligence, Big Data	2,37	3,67	1,30
Kontrolle von Online-Bewertungen	2,83	4,00	1,17
Anwendung von Online-Sicherheitsverfahren	2,94	3,97	1,03
Social-Media-Kenntnisse	3,19	4,16	0,97
Fremdsprachen-Kenntnisse	3,09	4,04	0,96
Veränderungsbereitschaft	3,35	4,28	0,93

Online-Marketing und Kommunikationsfähigkeiten	3,36	4,27	0,91
Förderung umweltfreundlicher Aktivitäten und Produkte	3,10	3,93	0,83
Desktop Publishing	2,69	3,51	0,82
Barrierefreie Angebotsgestaltung	3,29	4,07	0,78
Erhaltung der Biodiversität	2,82	3,59	0,77
Entwicklung von Websites	2,40	3,17	0,77
Förderung nachhaltiger Verkehrsmittel	3,09	3,85	0,76

Große Unterschiede zwischen dem heutigen Kompetenzniveau und dem zukünftigen Bedarf ergeben sich insbesondere bei den verschiedenen digitalen Kompetenzen. Diese dominieren in den aufgeführten Kompetenzlücken.

Die Lücken im Bereich der sozialen Kompetenzen werden vor allem bei den Fremdsprachenkenntnissen als sehr stark ausgeprägt eingeschätzt, was mit einem in der Branche ebenfalls wahrgenommenen Trend der zunehmenden Internationalisierung einhergeht. Ebenfalls gesehen werden Kompetenzlücken im Bereich der „Barrierefreiheit“ – sowohl bezüglich des Umgangs mit Menschen mit Behinderungen als auch der entsprechenden Anpassung von Angeboten und Services.

Die stärker ausgeprägte Kompetenzlücke „Veränderungsbereitschaft“ kann mit dem von vielen Experten beobachteten zunehmenden Veränderungsdruck aufgrund der Digitalisierung aber auch der generellen kurzlebigeren Markttrends erklärt werden.

Im Bereich der „grünen“ Kompetenzen stehen die Kenntnisse umweltverträglicher Produktalternativen sowie der „Erhaltung der Biodiversität“ im Vordergrund. Diese Ergebnisse spiegeln den anhaltenden Trend des wachsenden Umweltbewusstseins in der Bevölkerung und der zunehmenden öffentlichen Wahrnehmung ökologischer Veränderungen wider.

Tabelle 7: **Ranking der erwarteten Kompetenzlücken (relative Werte)**

Erwartete Kompetenzlücken (relativ)	Aktuell	Zukunft	Lücke%
Künstliche Intelligenz (KI) und Robotik-Kenntnisse	1,59	2,96	86%
Anwendung digitaler Hardware-Technologien wie Augmented und Virtual Reality	1,83	3,25	77%
Datenanalyse, Business Intelligence, Big Data	2,37	3,67	55%
Kontrolle von Online-Bewertungen	2,83	4,00	41%
Computerprogrammierkenntnisse	1,93	2,64	37%
Anwendung von Online-Sicherheitsverfahren	2,94	3,97	35%
Entwicklung von Websites	2,40	3,17	32%

Fremdsprachen-Kenntnisse	3,09	4,04	31%
Desktop Publishing	2,69	3,51	31%
Social-Media-Kenntnisse	3,19	4,16	30%
Veränderungsbereitschaft	3,35	4,28	28%
Erhaltung der Biodiversität	2,82	3,59	27%
Online-Marketing und Kommunikationsfähigkeiten	3,36	4,27	27%
Förderung umweltfreundlicher Aktivitäten und Produkte	3,10	3,93	27%
Anpassung digitaler Geräte wie Wi-Fi-Konnektivität, Soundsysteme und Videoprojektoren	2,97	3,72	25%

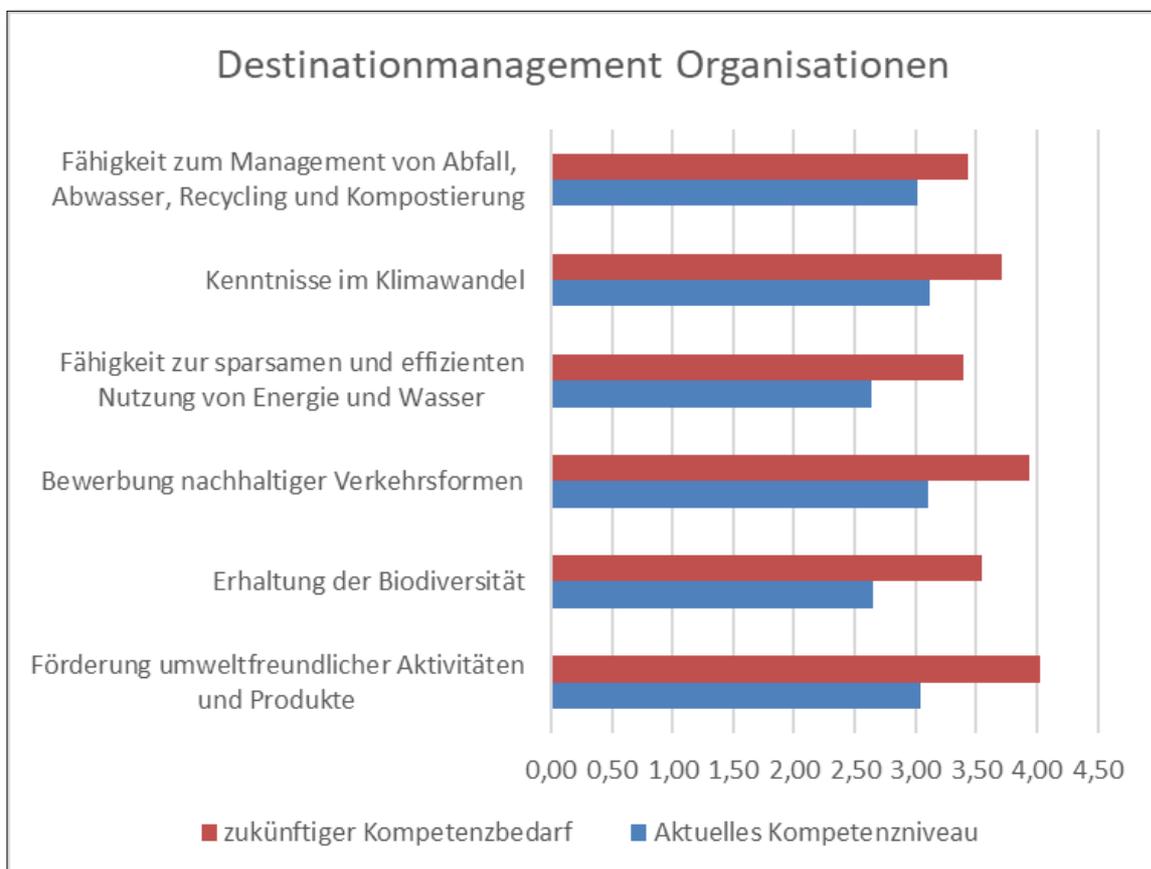
### 3. Differenzierte Darstellung der Befragungsergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Online-Befragung nach Sektoren differenziert. Die detaillierte Darstellung der Einschätzungen zur zukünftigen Entwicklung der abgefragten Kompetenzen erlaubt Rückschlüsse auf die zukünftigen Qualifikationsbedarfe aus Branchensicht. Auf eine differenzierte Darstellung der Ergebnisse nach Position im Unternehmen sowie nach Unternehmensgröße wird verzichtet, da keine großen Unterschiede zu erwarten sind.

#### 3.1 Destinationsmanagement Organisationen

##### 3.1.1 Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „grüne“ Kompetenzen

Abbildung 1: Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf „grüner“ Kompetenzen



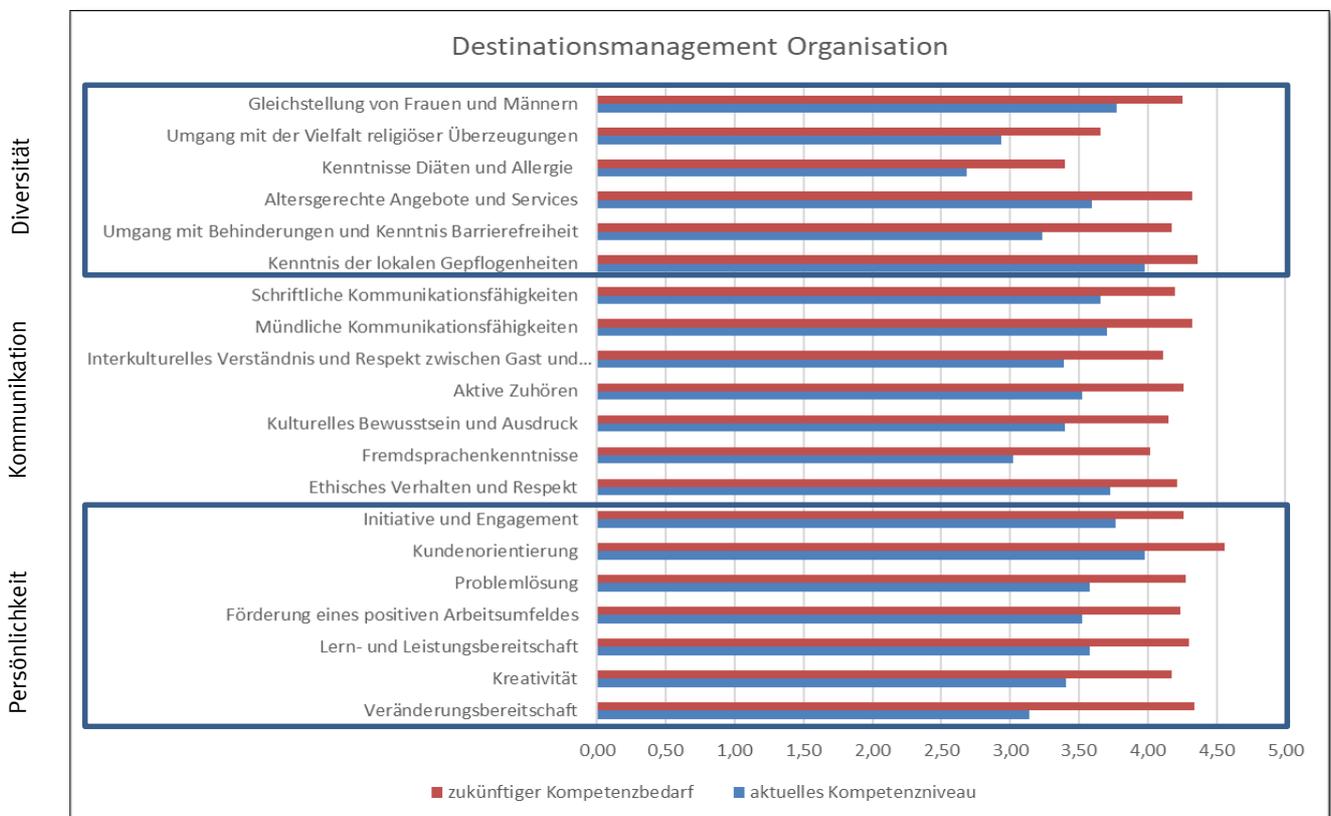
In diesen drei Feldern werden auch zukünftig stärkere Kompetenzanforderungen erwartet. Klimatische Veränderungen werden – auch wenn der Umfang der klimabedingten Auswirkungen noch nicht umfassend erforscht ist – auf einzelne Destinationen einen erheblichen Einfluss haben. Die hohe Bewertung dieser drei Themen kann dahingehend interpretiert werden, dass die befragten Vertreter der Destinationsmanagement-Organisationen ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Tourismusentwicklung insbesondere in der Angebotsgestaltung sehen.

Die Betrachtung der Lücken zwischen aktuellem und zukünftig zu erwartendem Kompetenzniveau zeigt zusätzlich zu den Wissenslücken in der Förderung / Bewerbung nachhaltiger Angebote (inklusive Verkehr) eine Kompetenzlücke im Thema „Erhaltung der Biodiversität“.

Der Großteil der befragten Destinationsvertreter dürfte – abgeleitet aus dem Herkunfts-Bundesland – aus eher ländlich geprägten Reiseregionen stammen. Die landschaftlichen und natürlichen Besonderheiten bestimmen in diesen Regionen im Wesentlichen die touristischen Angebots- und Qualitätsmerkmale. Daher liegt es nahe, dass aus Sicht der Destinationsvertreter das Wissen um den Erhalt der landschaftlichen und natürlichen Besonderheiten gestärkt werden muss.

### 3.1.2 Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „soziale“ Kompetenzen

Abbildung 2: Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf sozialer Kompetenzen



In den drei Bereichen der sozialen Kompetenzen (Diversität, Kommunikation, Persönlichkeitsmerkmale) sind nach Meinung der Destinationsvertreter die aktuellen Kompetenzniveaus grundsätzlich eher stark ausgeprägt (fast alle über 3 von 5 Punkten).

Eine hohe Bewertung der aktuellen Kompetenzniveaus erfolgte in unterschiedlichen Kompetenzfeldern:

- **Persönliche Kompetenzen:**
  - Insbesondere „Kundenorientierung“, „Initiative und Engagement“ sowie „Ethisches Verhalten und Respekt“ sind bereits heute gut entwickelt.
- **Kommunikative Kompetenzen:**
  - „Kenntnis der lokalen Gepflogenheiten“ sowie die mündlichen und schriftlichen Kommunikationsfähigkeiten gehören zu den gut ausgeprägten Kompetenzen.
- **Diversitätskompetenzen:**
  - Kenntnisse im Bereich der „Gleichstellung von Männern und Frauen“ sowie der altersgerechten und barrierefreien Angebotsgestaltung werden als gut eingeschätzt.

Interessant ist, dass sich die Bedeutung einiger sozialer Kompetenzen aus Sicht der Befragten zukünftig verändern wird:

- Kundenorientierung bleibt auch in Zukunft eine wichtige Kompetenz. Darüber hinaus werden Eigenschaften „Veränderungsbereitschaft“ und „Lern- und Leistungsbereitschaft“ künftig hohe Bedeutung zugemessen. Die stärkere Gewichtung dieser Kompetenzen kann dahingehend interpretiert werden, dass die Destinationsvertreter von einem stärkeren Veränderungsdruck auf die Arbeit der DMO ausgehen.
- Zusätzlich zu den auch zukünftig als wichtig angesehenen mündlichen Kommunikationsfähigkeiten wird die Fähigkeit zum „aktiven Zuhören“ aufgeführt. Auch die „Förderung eines positiven Arbeitsumfeldes“ wird als zukünftig wichtige Kompetenz eingeschätzt. Diese Veränderung kann dahingehend interpretiert werden, dass neben der nach außen gerichteten Kommunikation die nach innen gerichtete Kommunikation zukünftig eine stärkere Rolle spielen wird.
- Die bereits heute hoch eingestufteten Diversitätskompetenzen werden auch zukünftig eine wichtige Bedeutung haben.

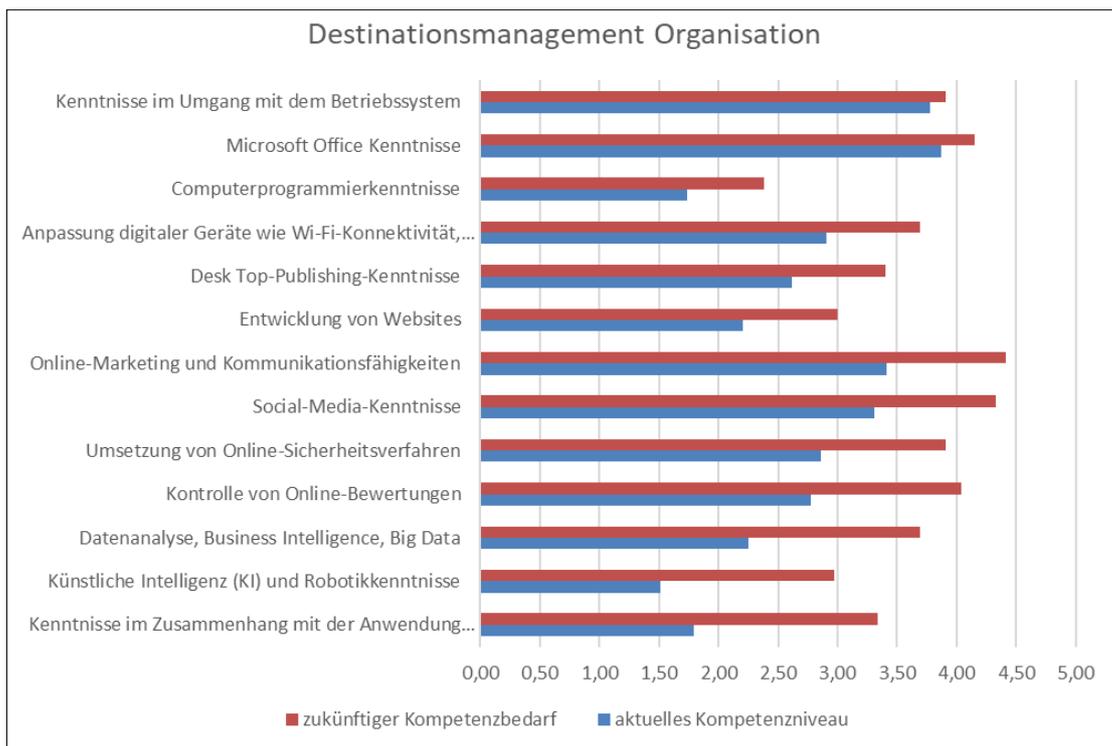
Der Vergleich zwischen heutigem Kompetenzniveau und zukünftiger Bedeutung der Kompetenzen zeigt, dass keine großen Kompetenzlücken in den verschiedenen sozialen Kompetenzen gesehen werden. Was heute wichtig bzw. ausgeprägt ist, bleibt auch in Zukunft entscheidend.

Ausnahme bilden „Veränderungsbereitschaft“ sowie in dem Umgang mit Behinderungen / der Kenntnis von Barrierefreiheit, wo größere Lücken bestehen.

### 3.1.3 Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „digitale“ Kompetenzen

Aus Sicht der Destinationsvertreter bestehen bereits heute gute Kompetenzniveaus in den Computer Standardanwendungen (MS Office, Betriebssysteme) sowie dem Online- und Social-Media Marketing mit den dazugehörigen Kommunikationsfähigkeiten.

Abbildung 3: **Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf digitaler Kompetenzen**



Der zukünftige Kompetenzbedarf in den digitalen Kompetenzen wird grundsätzlich als hoch eingeschätzt in den abgefragten Kompetenzen (außer in Bezug auf die PC-Standardanwendungen). Hieraus lassen sich nahezu an allen Punkten Kompetenzlücken ableiten.

Aus der Höhe der ermittelten Kompetenzlücken kann allerdings keine Priorität abgeleitet werden. Vor dem Hintergrund der zukünftig zu erwartenden Aufgaben der Destinationsmanagement Organisationen als „Kümmerer“ (nach innen) und „Botschafter der Region“ (nach außen), können die ermittelten Kompetenzlücken allerdings insbesondere in folgender Richtung als besonders relevant eingeschätzt werden:

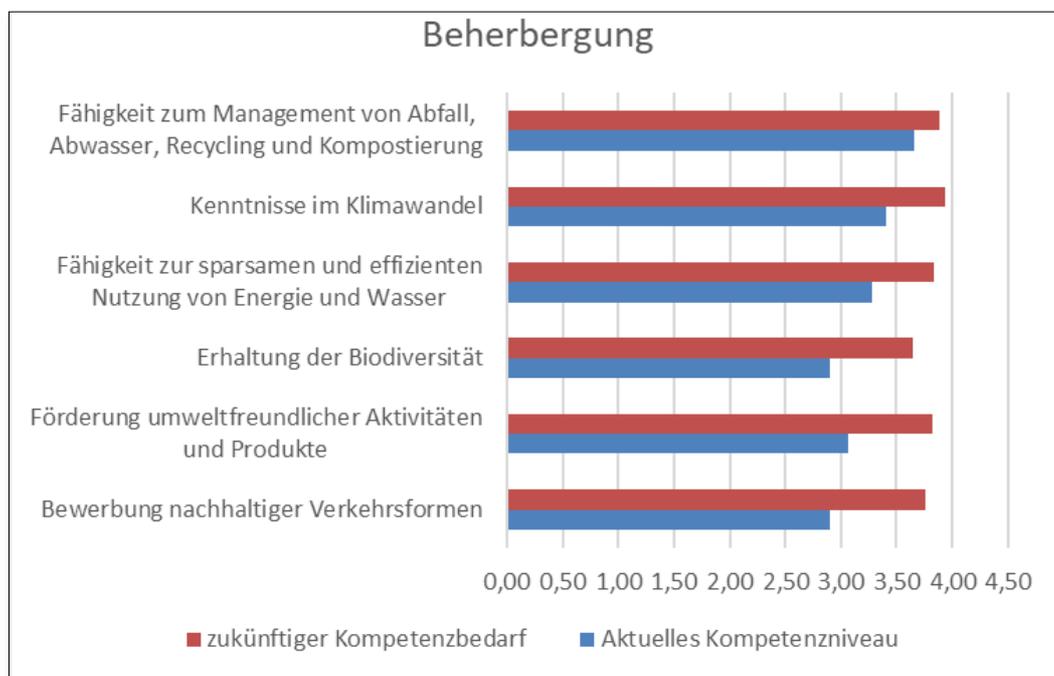
- Online- und Social-Media-Marketing
- Umgang mit Daten / Big Data (Umsetzung von Sicherheitsverfahren, Kontrolle von Online-Bewertungen, Datenanalyse, Business Intelligence).

## 3.2 Beherbergungssektor

### 3.2.1 Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „grüne“ Kompetenzen

Heute bereits hoch ausgeprägte Kompetenzen werden im Ressourcenmanagement (Fähigkeit zur Bewältigung von Abfall, Abwasser, Recycling und Kompostierung sowie Fähigkeit, den Verbrauch und die Effizienz des Energie- und Wasserverbrauchs zu minimieren und zu maximieren) und im Wissen über den Klimawandel festgestellt. Diese Kompetenzen werden aus Sicht der Vertreter des Beherbergungssektors auch zukünftig eine hohe Bedeutung haben.

Abbildung 4: Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf „grüner“ Kompetenzen



Die vergleichende Betrachtung der aktuellen Kompetenzniveaus und der zukünftig als wichtig erachteten Kompetenzen zeigt, dass Kompetenzlücken in folgenden Themen vermutet werden können:

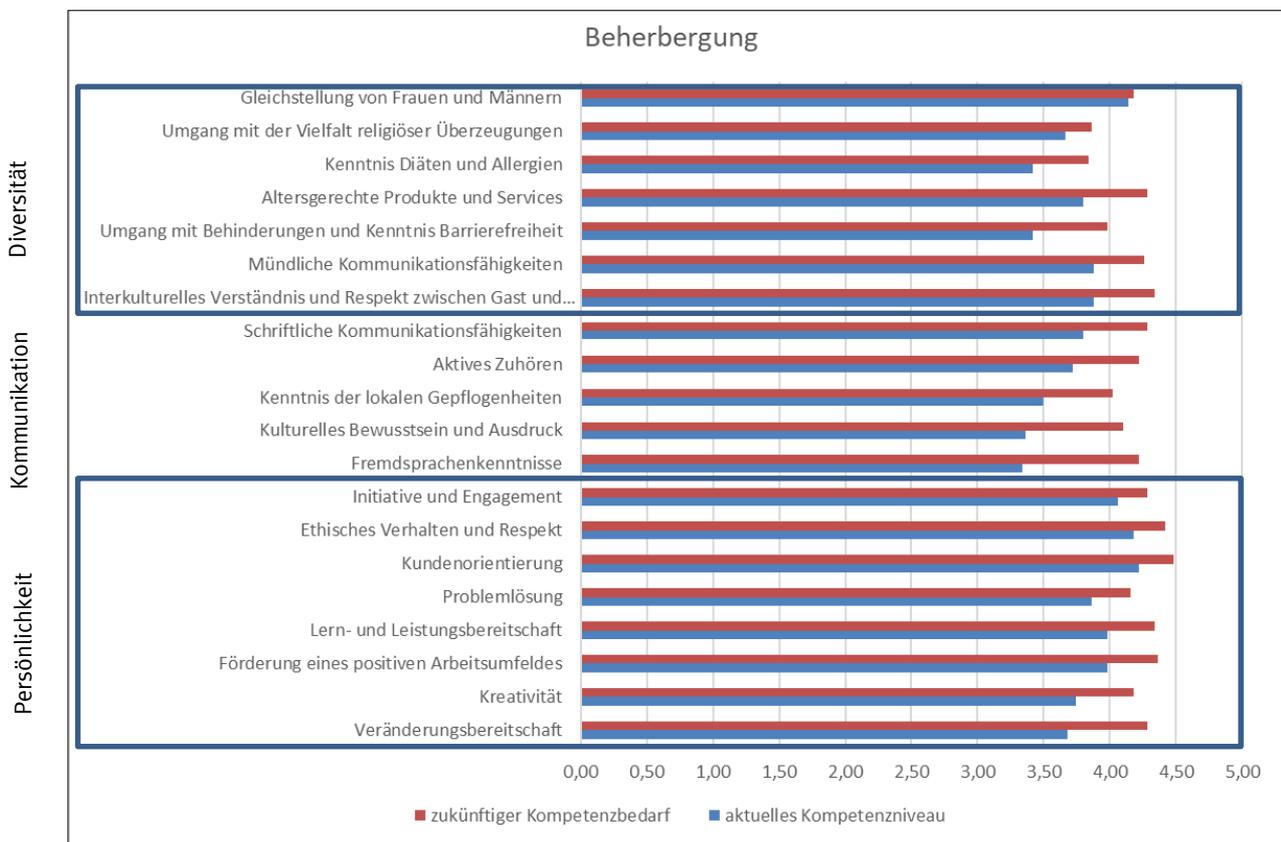
- Erhaltung der Biodiversität
- Förderung nachhaltiger Verkehrsmittel
- Förderung umweltfreundlicher Aktivitäten und Produkte.

Ähnlich wie im Fall der Destinationsmanagement Organisationen liegt auch hier die Schlussfolgerung nahe, dass Unterkunftsbetriebe ihren Beitrag zur Erhaltung der Biodiversität insbesondere in der nachhaltigen Produktgestaltung sehen.

### 3.2.2 Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „soziale“ Kompetenzen

In den drei Bereichen der sozialen Kompetenzen (Diversität, Kommunikation, Persönlichkeitsmerkmale) sind nach Meinung der Vertreter der Beherbergungsbranche die aktuellen Kompetenzniveaus grundsätzlich eher stark ausgeprägt (alle über 3 -4 von 5 Punkten).

Abbildung 5: Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf sozialer Kompetenzen



Die höchste Bewertung der aktuellen Kompetenzniveaus erfolgte in unterschiedlichen Kompetenzen:

- **Persönliche Kompetenzen:**
  - Insbesondere „Kundenorientierung“, „Initiative und Engagement“ sowie „Ethisches Verhalten und Respekt“ sind bereits heute gut entwickelt.

- **Kommunikative Kompetenzen:**
  - „Interkulturelles Verständnis und Respekt zwischen Gast und Gastgeber“, mündliche und schriftliche Kommunikationsfähigkeiten sowie „aktives Zuhören“ gehören zu den gut ausgeprägten Kompetenzen.
- **Diversitätskompetenzen:**
  - Kenntnisse im Bereich der „Gleichstellung von Männern und Frauen“, der „Umgang mit der Vielfalt religiöser Überzeugungen“ sowie der altersgerechten Angebotsgestaltung werden als gut eingeschätzt.

Diese Kompetenzen werden in Zukunft ebenfalls als wichtig erachtet. Hinzu kommt die „Förderung eines positiven Arbeitsumfeldes“.

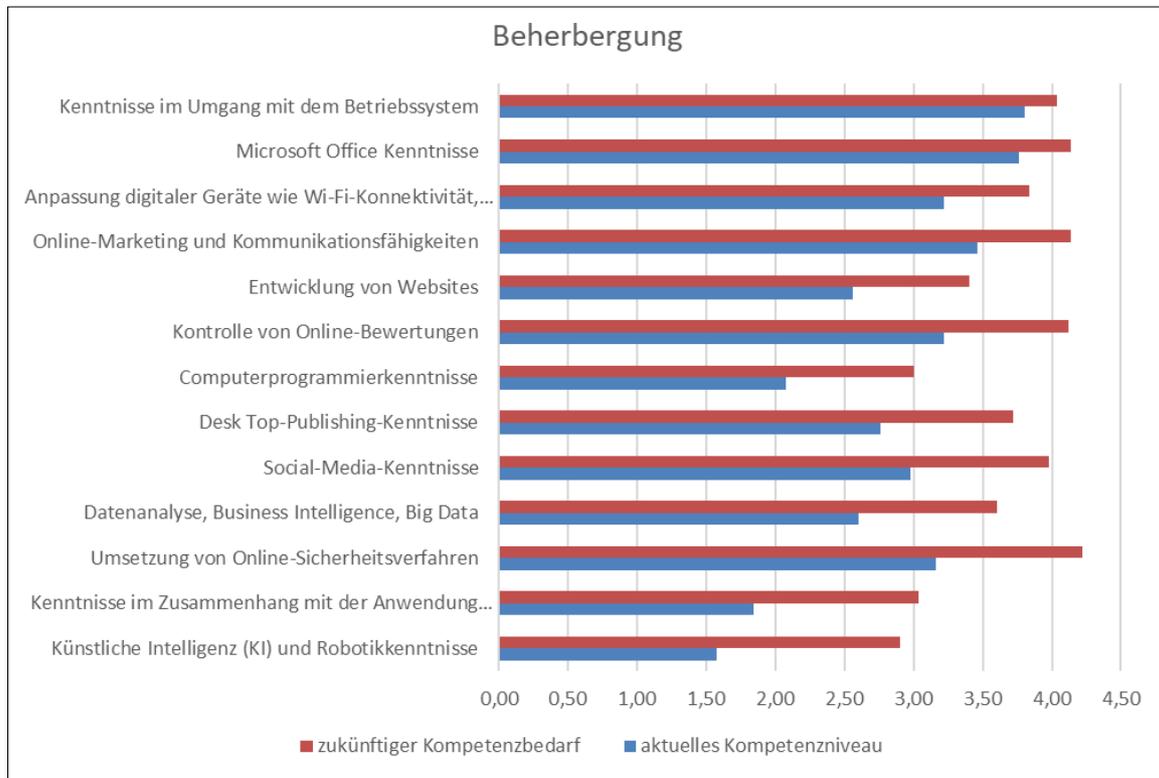
Der Vergleich des aktuellen Kompetenzniveaus mit den zukünftig als wichtig erachteten Kompetenzen zeigt folgende Kompetenzlücken:

- Bei den Persönlichkeitsmerkmalen bestehen Kompetenzlücken in Richtung „Veränderungsbereitschaft“ und „Kreativität“.
- Im Bereich der kommunikativen Kompetenzen können Lücken in den „Fremdsprachenkenntnissen“ und „kulturelles Bewusstsein und Ausdruck“ abgeleitet werden.
- In den Diversitätskompetenzen liegt der Schwerpunkt der Kompetenzlücken in der altersgerechten und barrierefreien Angebotsgestaltung sowie in der Kenntnis von Diäten und Allergien.

### 3.2.3 Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „digitale“ Kompetenzen

Im Vergleich zu den Destinationsmanagement-Organisationen werden von den Vertretern der Beherbergungsbetriebe mehr digitale Kompetenzen mit einem guten Niveau mit über 3 von 5 Punkten bewertet. Neben den PC-Standardkenntnissen (Kenntnisse im Umgang mit dem Betriebssystem, Microsoft Office Kenntnisse) werden Online-Marketing und Kommunikationsfähigkeiten, Anwendung digitaler Geräte, Kontrolle von Online-Bewertungen sowie die Umsetzung von Online-Sicherheitsverfahren genannt.

Abbildung 6: Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf digitaler Kompetenzen



Diese Kompetenzen werden auch zukünftig als wichtig angesehen.

Der Vergleich zwischen aktuellem Kompetenzniveau und zukünftigem Kompetenzbedarf gibt einen Aufschluss über Kompetenzlücken. Qualifizierungslücken können in folgenden Teilkompetenzen abgeleitet werden:

- Künstliche Intelligenz (KI) und Robotik-Kenntnisse
- Kenntnisse im Zusammenhang mit der Anwendung digitaler Hardware-Technologien wie Augmented und Virtual Reality
- Umsetzung von Online-Sicherheitsverfahren
- Datenanalyse, Business Intelligence, Big Data
- Social-Media-Kenntnisse.

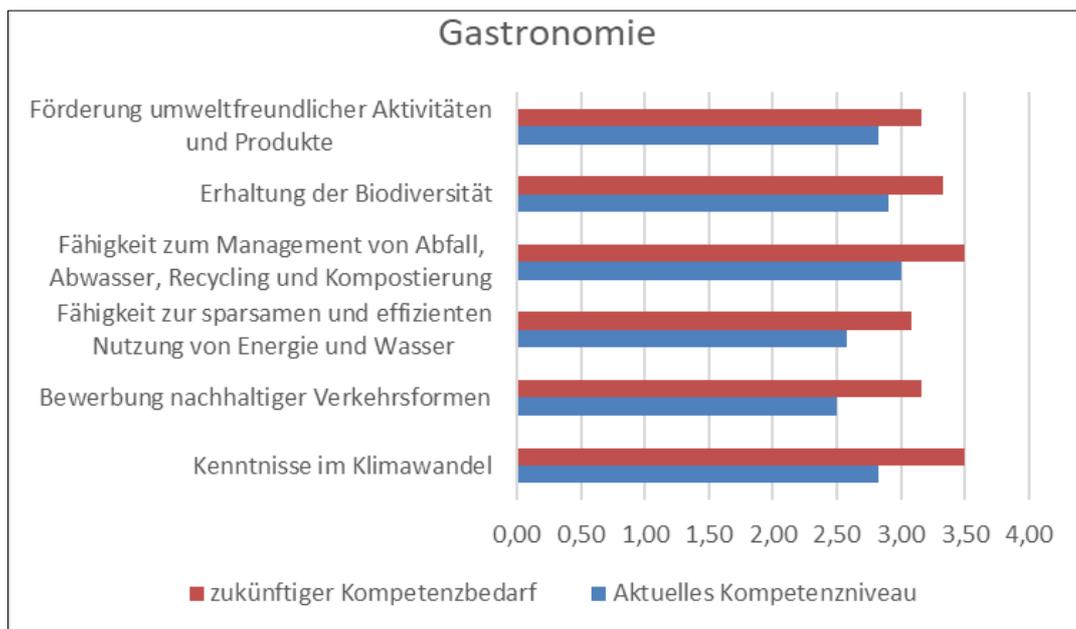
### 3.3 Gastronomie

Die folgenden Aussagen können aufgrund des geringen Anteils von 12 Befragten aus gastronomischen Betrieben lediglich als Tendenz gewertet werden.

#### 3.3.1 Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „grüne“ Kompetenzen

„Grüne“ Kompetenzen wurden mit einem guten Kompetenzniveau mit 3 von 5 Punkten im Management von Abfall und Abwasser bewertet, alle anderen Kenntnisbereiche liegen darunter.

Abbildung 7: Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf „grüner“ Kompetenzen



Zukünftig als wichtig bewertet werden Kenntnisse über den Klimawandel, über die Erhaltung der Biodiversität und das Management von Abfall und Abwasser.

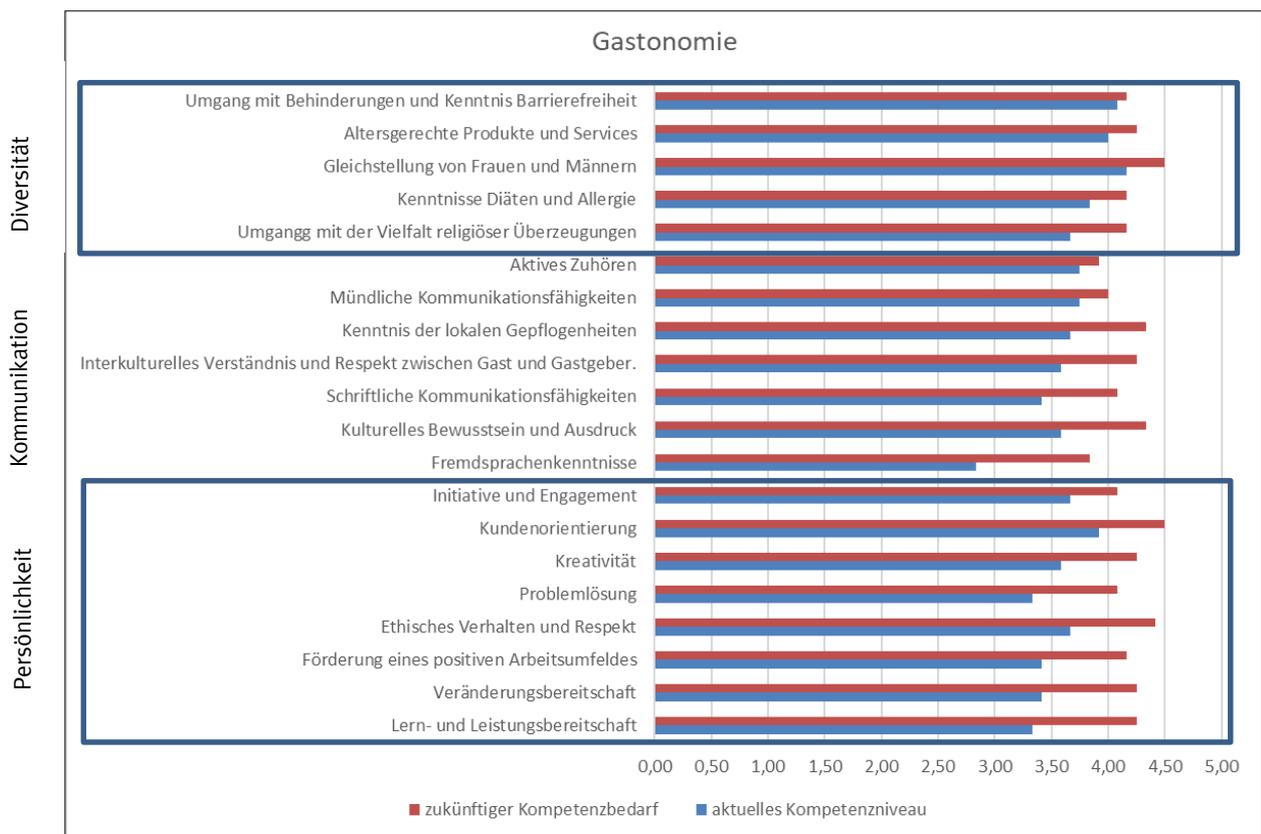
Die vergleichende Betrachtung des heutigen Kompetenzniveaus mit den zukünftig als wichtig erachteten Kompetenzen zeigt, dass Kompetenzlücken in folgenden Bereichen bestehen:

- Kenntnisse im Klimawandel
- Bewerbung nachhaltiger Verkehrsformen
- Fähigkeit zur sparsamen und effizienten Nutzung von Energie und Wasser
- Fähigkeit zum Management von Abfall, Abwasser, Recycling und Kompostierung.

### 3.3.2 Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „soziale“ Kompetenzen

In den drei Bereichen der sozialen Kompetenzen (Diversität, Kommunikation, Persönlichkeitsmerkmale) sind nach Meinung der Vertreter der Gastronomiebranche die aktuellen Kompetenzniveaus grundsätzlich eher stark ausgeprägt (alle über 3 -4 von 5 Punkten). Auffällig ist, dass das Kompetenzniveau der Fremdsprachenkenntnisse als eher gering eingestuft wird.

Abbildung 8: Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf sozialer Kompetenzen



Die höchste Bewertung der aktuellen Kompetenzniveaus erfolgte in unterschiedlichen Kompetenzen:

- **Persönliche Kompetenzen:**
  - „Kundenorientierung“, „Initiative und Engagement“ sowie „Ethisches Verhalten und Respekt“ und „Kreativität“ sind besonders gut entwickelt.
- **Kommunikative Kompetenzen:**
  - Interkulturellen Kompetenzen („interkulturelles Verständnis und Respekt zwischen Gast und Gastgeber“, „kulturelles Bewusstsein und Ausdruck“, „Kenntnis lokaler Gepflogenheiten“), mündliche Kommunikationsfähigkeiten sowie „aktives

Zuhören“ gehören zu den gut ausgeprägten Kompetenzen.

- **Diversitätskompetenzen:**

- Kenntnisse im Bereich der „Gleichstellung von Männern und Frauen“ sowie der barrierefreien und altersgerechten Angebotsgestaltung werden als gut eingeschätzt.

Diese Kompetenzen werden auch in Zukunft als wichtig erachtet. Hinzu kommen außerdem nach Einschätzung der Befragten erhöhter Kompetenzbedarf bei Lern- und Leistungsbereitschaft sowie Veränderungsbereitschaft und den schriftlichen Kommunikationsfähigkeiten.

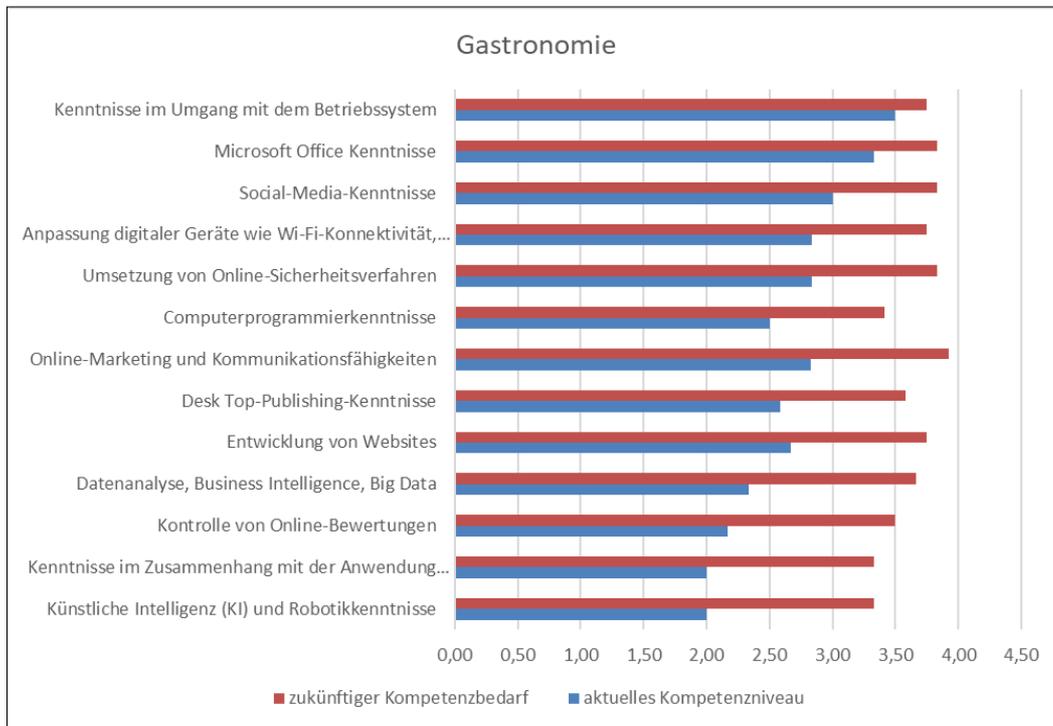
Der Vergleich der heutigen Kompetenzniveaus mit den als zukünftig als wichtig erachteten Kompetenzen zeigt Kompetenzlücken in folgenden sozialen Kompetenzen:

- **Kommunikative Kompetenzen:** Fremdsprachenkenntnisse
- **Persönliche Kompetenzen:** Lern- und Leistungsbereitschaft, Veränderungsbereitschaft, Förderung eines positiven Arbeitsumfeldes, Ethisches Verhalten und Respekt, Problemlösung.

### 3.3.3 Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „digitale“ Kompetenzen

Ein bereits heute gut ausgeprägtes Kompetenzniveau mit 3 von 5 Punkten wird in den PC-Standardkenntnissen sowie Social-Media-Marketing von den Befragten festgestellt.

Abbildung 9: Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf digitaler Kompetenzen



Zukünftiger Kompetenzbedarf wird in allen Bereichen der digitalen Kompetenzen gesehen.

Der Vergleich zwischen aktuellem Kompetenzniveau und zukünftigem Kompetenzbedarf zeigt Kompetenzlücken insbesondere in den folgenden Wissensfeldern:

- Künstliche Intelligenz (KI) und Robotik-Kenntnisse
- Kenntnisse im Zusammenhang mit der Anwendung digitaler Hardware-Technologien wie Augmented und Virtual Reality
- Kontrolle von Online-Bewertungen
- Datenanalyse, Business Intelligence, Big Data
- Entwicklung von Websites
- Desk Top-Publishing-Kenntnisse
- Online-Marketing und Kommunikationsfähigkeiten
- Umsetzung von Online-Sicherheitsverfahren.

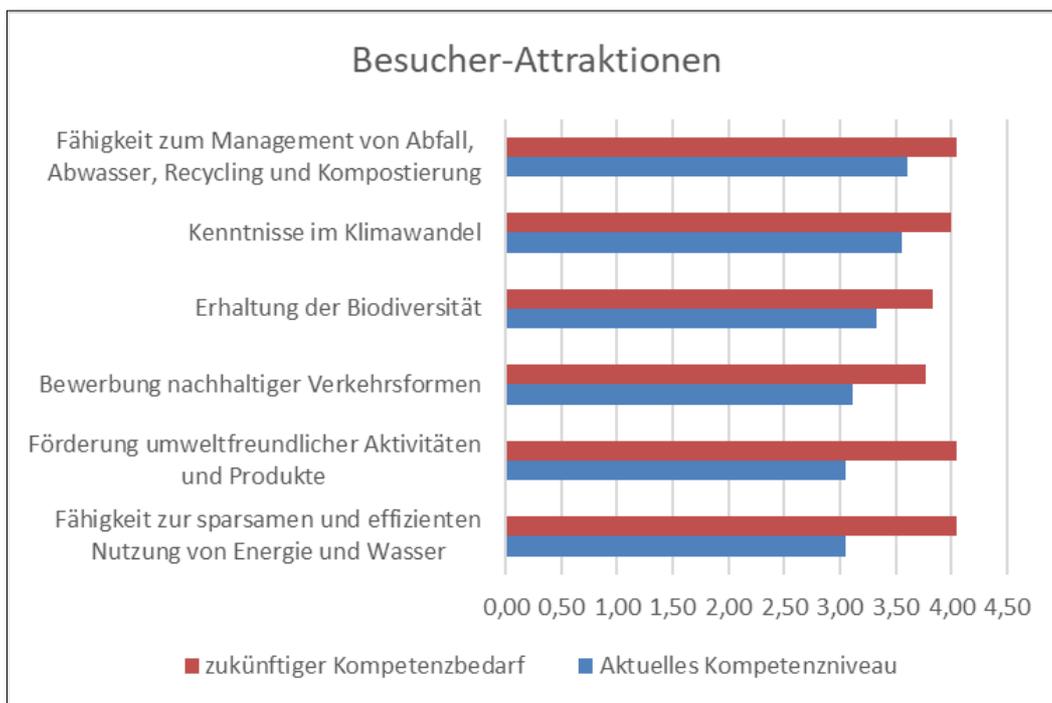
### 3.4 Besucher-Attraktionen

Die Ergebnisse in diesem Sektor können aufgrund der Anzahl von 18 Befragten eher als Tendenzen eingeschätzt werden.

#### 3.4.1 Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „grüne“ Kompetenzen

Sämtliche Wissensfelder in den „grünen“ Kompetenzen werden mit 3 von 5 Punkten in einem guten Kompetenzniveau bewertet.

Abbildung 10: Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf „grüner“ Kompetenzen



Zukünftig wichtige Kompetenzen werden in folgenden Wissensfeldern gesehen:

- Ressourcenmanagement (Fähigkeit zur Minimierung des Energieverbrauchs und der Maximierung der Effizienz des Energie- und Wasserverbrauchs, Fähigkeit zur Bewältigung von Abfall, Abwasser, Recycling und Kompostierung)
- Förderung umweltfreundlicher Aktivitäten und Produkte
- Kenntnisse im Klimawandel.

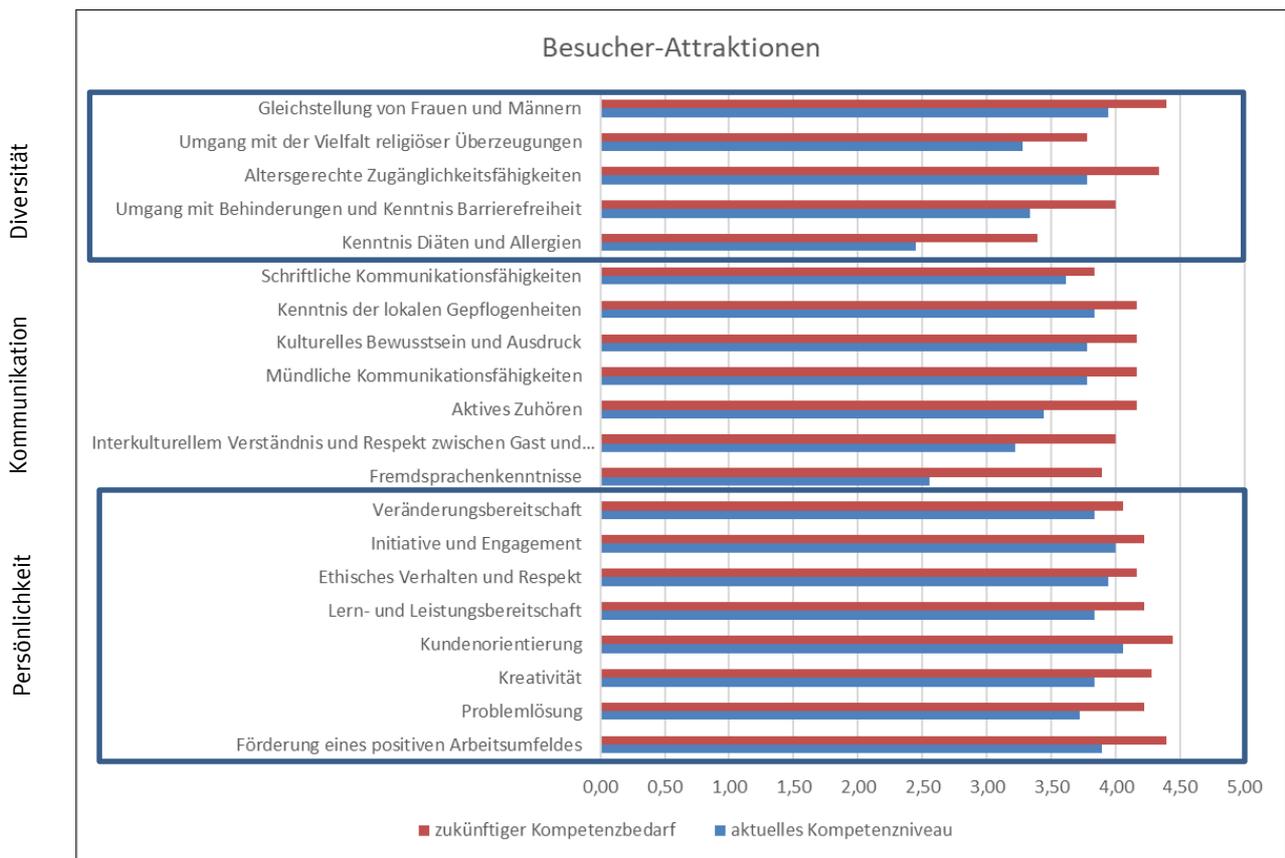
Die vergleichende Betrachtung des heutigen Kompetenzniveaus mit den zukünftig als wichtig erachteten Kompetenzen zeigt, dass Kompetenzlücken in folgenden Bereichen bestehen:

- Fähigkeit zur sparsamen und effizienten Nutzung von Energie und Wasser
- Förderung umweltfreundlicher Aktivitäten und Produkte.

### 3.4.2 Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „soziale“ Kompetenzen

Grundsätzlich, wie auch in den anderen Branchensektoren, werden nahezu alle Kompetenzen (Diversität, Kommunikation, Persönlichkeitsmerkmale) als gut ausgeprägt mit 3 von 5 Punkten beurteilt. Lediglich Fremdsprachenkenntnisse sowie die Kenntnis von Diäten und Allergien werden als geringer ausgeprägt bewertet.

Abbildung 11: Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf sozialer Kompetenzen



Die höchste Bewertung der aktuellen Kompetenzniveaus erfolgte in unterschiedlichen Kompetenzen:

- **Persönliche Kompetenzen:**
  - Insbesondere „Kundenorientierung“, „Initiative und Engagement“ sowie „Ethisches Verhalten und Respekt“ sind gut entwickelt.
- **Kommunikative Kompetenzen:**
  - Interkulturellen Kompetenzen („kulturelles Bewusstsein und Ausdruck“, „Kenntnis lokaler Gepflogenheiten“) sowie mündliche und schriftliche Kommunikationsfähigkeiten gehören zu den besonders gut ausgeprägten Kompetenzen.
- **Diversitätskompetenzen:**
  - Kenntnisse im Bereich der „Gleichstellung von Männern und Frauen“ sowie der barrierefreien und altersgerechten Angebotsgestaltung werden als gut eingeschätzt.

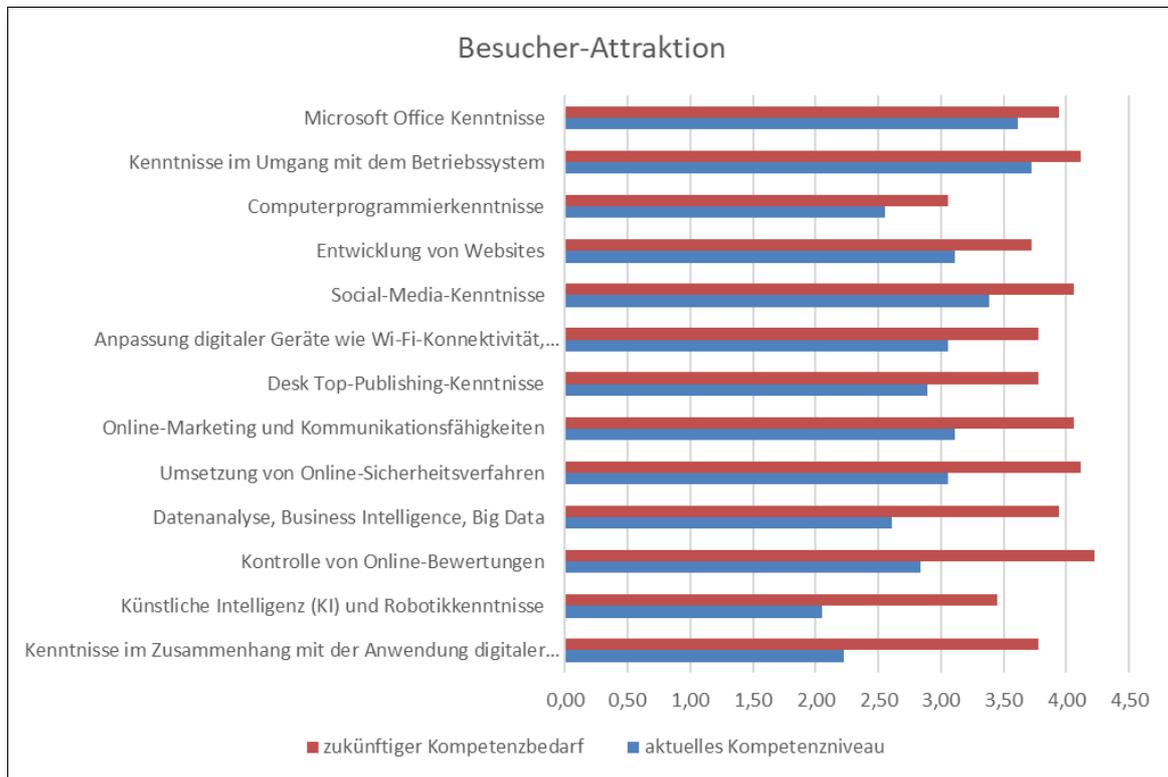
Der Blick auf die zukünftig als wichtig betrachteten Kompetenzen zeigt ein etwas anderes Bild. Hier werden in den sozialen Kompetenzen außer den bereits genannten besonders hoch bewertet:

- **Persönliche Kompetenzen:** „Kundenorientierung“, „Förderung eines positiven Arbeitsumfeldes“ sowie „Kreativität“.
- **Kommunikative Kompetenzen:** „aktives Zuhören“.

Der Vergleich zwischen dem aktuellen Kompetenzniveau und den zukünftigen Kompetenzbedarfen zeigt, dass große Kompetenzlücken aus Sicht der Vertreter der Besucher-Attraktionen: insbesondere bei Fremdsprachenkenntnissen sowie Kenntnissen von Diäten und Allergien bestehen.

### 3.4.3 Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „digitale“ Kompetenzen

Abbildung 12: Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf digitaler Kompetenzen



Ein bereits heute gut ausgeprägtes Kompetenzniveau mit 3 von 5 Punkten wird neben den PC-Standardkenntnissen von den Befragten in folgenden Feldern festgestellt:

- Datenanalyse, Business Intelligence, Big Data
- Umsetzung von Online-Sicherheitsverfahren
- Online-Marketing und Kommunikationsfähigkeiten
- Anpassung digitaler Geräte wie Wi-Fi-Konnektivität, Soundsysteme und Videoprojektoren
- Social-Media-Kenntnisse
- Entwicklung von Websites.

Damit wären die Kompetenzniveaus im Vergleich mit anderen Branchensektoren weitaus stärker ausgeprägt. Mögliche Erklärungsansätze liegen darin, dass hier eventuell externe Dienstleister an der Leistungserstellung beteiligt bzw. spezialisierte Mitarbeiter mit diesem Aufgabenfeld betraut sind.

Ungeachtet der teilweise bereits gut ausgeprägten Kompetenzniveaus sehen auch die Vertreter der befragten Besucher-Attraktionen zukünftigen Bedarf in allen Bereichen der digitalen Kompetenzen.

Der Vergleich zwischen aktuellem Kompetenzniveau und zukünftigem Kompetenzbedarf zeigt Lücken insbesondere in den folgenden Wissensfeldern:

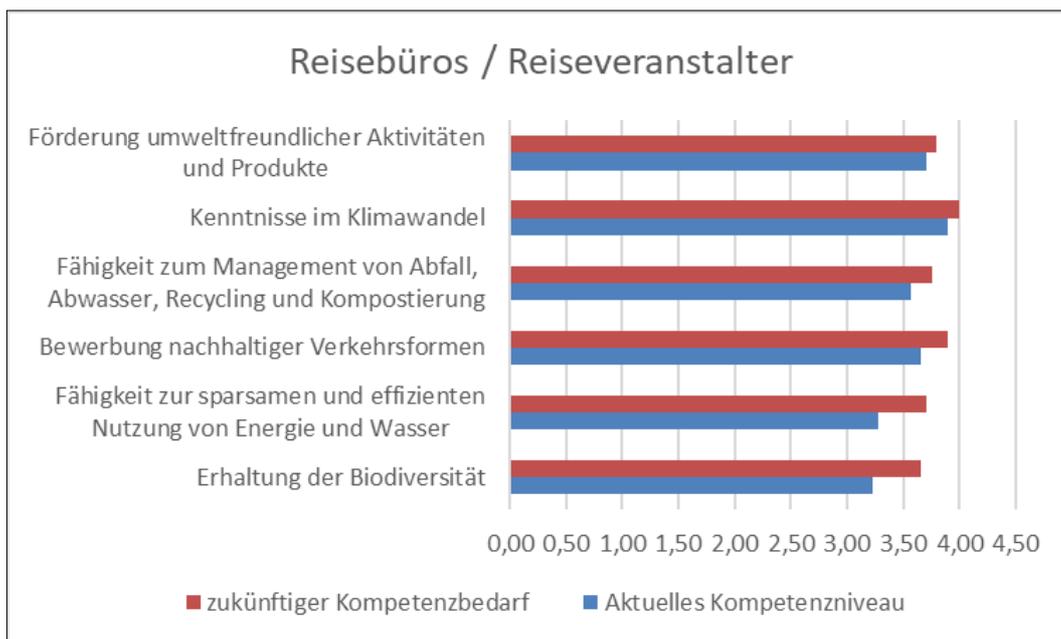
- Kenntnisse im Zusammenhang mit der Anwendung digitaler Hardware-Technologien wie Augmented und Virtual Reality
- Künstliche Intelligenz (KI) und Robotik-Kenntnisse
- Kontrolle von Online-Bewertungen
- Datenanalyse, Business Intelligence, Big Data
- Umsetzung von Online-Sicherheitsverfahren.

### 3.5 Reisebüros / Reiseveranstalter

#### 3.5.1 Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „grüne“ Kompetenzen

Sämtliche Kompetenzniveaus in den „grünen“ Kompetenzen werden mit 3 von 5 Punkten als gut ausgeprägt beurteilt.

Abbildung 13: Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf „grüner“ Kompetenzen



Als besonders gut ausprägt bewertet werden die Kompetenzen in den Feldern:

- Wissen über den Klimawandel
- Förderung umweltfreundlicher Aktivitäten und Produkte
- Förderung nachhaltiger Verkehrsmittel.

Alle abgefragten Kompetenzen werden auch zukünftig als wichtig erachtet.

Der Vergleich zwischen den heutigen Kompetenzniveaus und dem zukünftigen Kompetenzbedarf aus Sicht der Branche zeigt die folgenden besonders stark ausgeprägten Kompetenzlücken:

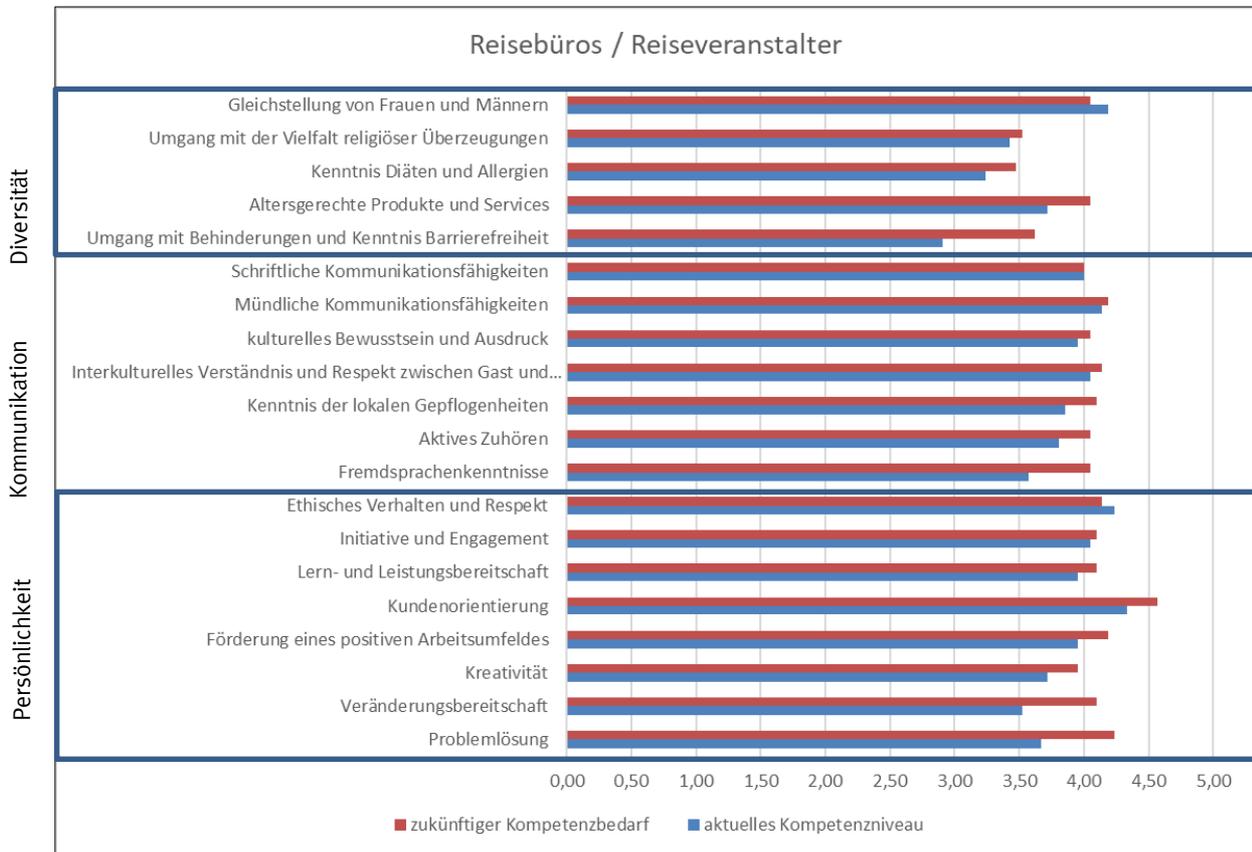
- Erhaltung der Biodiversität
- Fähigkeit zur sparsamen und effizienten Nutzung von Energie und Wasser.

Im Vergleich zu den anderen Branchensektoren fällt bei Reiseveranstaltern/Reisebüros das Ausmaß der Kompetenzlücken als geringer aus.

### 3.5.2 Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „soziale“ Kompetenzen

Grundsätzlich kann eine hohe Ausprägung der Kompetenzniveaus in den sozialen Kompetenzen (Diversität, Kommunikation, Persönlichkeitsmerkmale) aus Sicht der Vertreter des Sektors Veranstalter/Reisebüro festgestellt werden. Lediglich der Umgang mit Behinderungen sowie Kenntnisse zur Barrierefreiheit werden mit einem Wert unter 3 von 5 Punkten bewertet.

Abbildung 14: Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf sozialer Kompetenzen



In den sozialen Kompetenzen sind die folgenden Fähigkeiten aus Sicht der Branchenvertreter bereits heute sehr gut ausgeprägt:

- **Persönliche Kompetenzen:** Kundenorientierung, Ethisches Verhalten und Respekt, Initiative und Engagement
- **Kommunikative Kompetenzen:** Mündliche und schriftliche Kommunikationsfähigkeiten, interkulturelles Verständnis und Respekt zwischen Gastgeber und Gastgeber
- **Diversitätskompetenzen:** Gleichstellung von Frauen und Männern, Altersgerechte Angebote und Services, Umgang mit der Vielfalt religiöser Überzeugungen.

Zusätzlich zu den bereits genannten werden als wichtig erachtet:

- **Persönliche Kompetenzen:** Problemlösung, Förderung eines positiven Arbeitsumfeldes
- **Kommunikative Kompetenzen:** Kenntnis der lokalen Gepflogenheiten
- **Diversitätskompetenzen:** Umgang mit Behinderungen und Kenntnisse Barrierefreiheit.

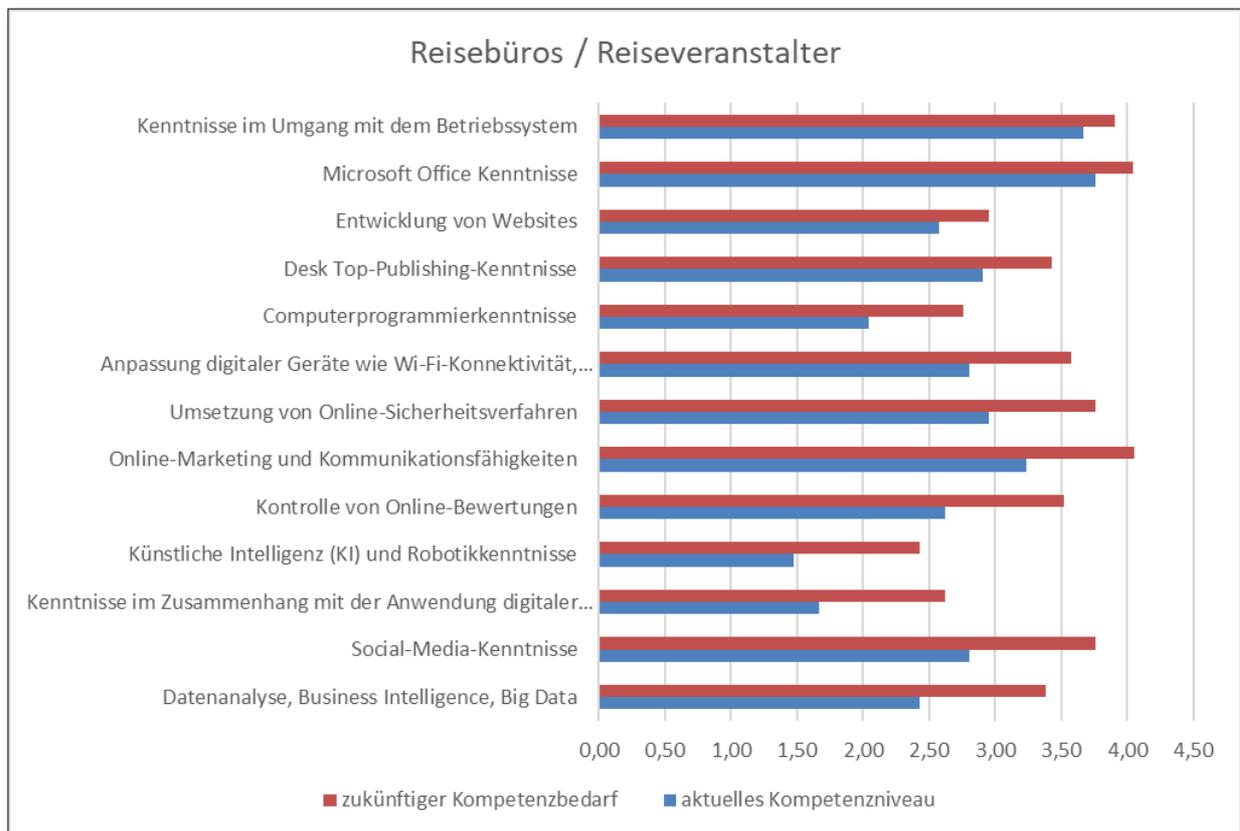
Besonders stark ausgeprägte Kompetenzlücken lassen sich aus den Ergebnissen der Befragung nicht ableiten, zumal in einigen Wissensfeldern kein zunehmender Kompetenzbedarf aus Sicht der Branchenvertreter eingeschätzt wird. Diese Erkenntnis trifft auf die folgenden Wissensgebiete zu:

- Kulturelles Bewusstsein und Ausdruck
- Mündliche Kommunikationsfähigkeiten
- Schriftliche Kommunikationsfähigkeiten
- Umgang mit der Vielfalt religiöser Überzeugungen
- Gleichstellung von Frauen und Männern.

### 3.5.3 Einschätzung der Kompetenzbedarfe im Feld „digitale“ Kompetenzen

Ein bereits heute gut ausgeprägtes Kompetenzniveau mit 3 von 5 Punkten wird neben den PC-Standardkenntnissen von den Befragten im Bereich Online-Marketing und Kommunikation festgestellt.

Abbildung 15: Vergleichende Betrachtung des aktuellen Kompetenzniveaus mit dem künftigen Bedarf digitaler Kompetenzen



Zukünftig als wichtig erachtet werden nahezu alle Wissensfelder. Allerdings fällt auf, dass die folgenden Wissensgebiete mit weniger als 3 von 5 Punkten bewertet werden:

- Kenntnisse im Zusammenhang mit der Anwendung digitaler Hardware-Technologien wie Augmented und Virtual Reality
- Künstliche Intelligenz (KI) und Robotik-Kenntnisse
- Computerprogrammierkenntnisse
- Entwicklung von Websites.

Ein möglicher Erklärungsansatz ist, dass die Entwicklung von Websites und die Programmierung spezieller Tools (z.B. Anpassung Buchungssoftware) durch externe Dienstleister durchgeführt wird.

Der Vergleich zwischen dem aktuellen Kompetenzniveau und dem zukünftigen Kompetenzbedarf zeigt die folgenden Kompetenzlücken aus Sicht der Branchenvertreter:

- Datenanalyse, Business Intelligence, Big Data

- Social-Media-Kenntnisse
- Kenntnisse im Zusammenhang mit der Anwendung digitaler Hardware-Technologien wie Augmented und Virtual Reality
- Künstliche Intelligenz (KI) und Robotik-Kenntnisse
- Kontrolle von Online-Bewertungen
- Online-Marketing und Kommunikationsfähigkeiten
- Umsetzung von Online-Sicherheitsverfahren.

### 3.6 Trainingsaktivitäten in den Sektoren zur Verbesserung der Kompetenzniveaus in den 3 Kompetenzfeldern

Generell zeigt sich eine den empfundenen Bedarfen entsprechende Trainingsaktivität.

Die höchsten Trainingsaktivitäten sind in den Sektoren Destinationsmanagement und Beherbergung zu verzeichnen. Diese Ergebnisse mögen teilweise der Tatsache geschuldet sein, dass die Gesamtzahl der Teilnehmer aus Destinationsmanagement-Organisationen (145) und dem Sektor Beherbergung (50) dominiert.

Tabelle 8: Anzahl der durchgeführten Training in den letzten 3 Jahren

	„grüne“ Kompetenzen	Soziale Kompetenzen	Digitale Kompetenzen	Gesamt
<b>DMO</b>	170	251	357	778
<b>Beherbergung</b>	62	100	89	251
<b>Gastronomie</b>	22	19	24	65
<b>Freizeitattraktionen</b>	23	33	36	92
<b>Reiseveranstalter / Mittler</b>	32	30	37	99
<b>Gesamt</b>	246	394	516	

Aus den Argumenten der Teilnehmer, warum keine Trainings durchgeführt werden, können weitere Ursachen für die teilweise gering ausgeprägte Trainingsaktivität abgeleitet werden:

- Der Mangel an Geld und Zeit wurde am häufigsten genannt. Diese Begründung ist angesichts des dominierenden Anteils kleiner Unternehmen der Struktur der Befragten nachvollziehbar.
- Auch fehlende Kenntnisse über vorhandene Trainingsangebote hindern Unternehmen an der Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen. In diesem Zusammenhang kann außerdem festgestellt werden, dass die Initiative, ein Training aufzusuchen, häufig von den Mitarbeitern ausgeht. Auf fundierten Kompetenzanalysen basierende Weiterbildungspläne scheinen nicht immer zu existieren.

- Insbesondere im Kontext digitaler Kompetenzen wurde aufgeführt, dass für entsprechende Aufgaben Mitarbeiter mit entsprechendem Spezialwissen im Haus beschäftigt werden oder externe Dienstleister in Anspruch genommen werden. Dementsprechend gering scheint die Notwendigkeit eingeschätzt zu werden, alle Mitarbeiter mit einem soliden Grundwissen in digitalen Kompetenzen auszustatten.
- Im Zusammenhang mit „grünen“ Kompetenzen wurde angemerkt, dass die Ausrichtung des Unternehmens sowie der Dienstleistungen und Produkte ein stärkeres Engagement in Richtung „Nachhaltigkeit“ nicht erforderlich macht. Ebenso wurden die vorliegenden gesetzlichen Bestimmungen zur Einhaltung bestimmter Umweltnormen als ausreichend beurteilt.

Tabelle 9: Häufig genannte Trainingsarten

	In-House	Außer-Haus		Online	On the Job	Ausbildung
	1-Tag	1-Tag	länger			
<b>DMO</b>	33	199	53	96	66	
<b>Beherbergung</b>	54			40	49	
<b>Gastronomie</b>		3		15	15	6
<b>Freizeitattraktionen</b>	6	22	4	8	17	
<b>Reiseveranstalter/ Mittler</b>		23	10	24	4	

Die häufig gewählten Trainingsarten verdeutlichen weitere Branchenunterschiede. Während Trainings außer Haus die dominierende Form der Weiterbildung in den befragten Destinationsmanagement Organisationen sind, scheinen in den Betrieben des Gastgewerbes Trainings im Haus, während der Arbeit bzw. als Online-Kurs die meist verbreitete Trainingsform zu sein. Dieses Ergebnis spiegelt auch die personellen Engpässe wider, unter denen viele Unternehmen des Gastgewerbes leiden.